ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA KOPERASI SUCOFINDO PALEMBANG

SKRIPSI

Diajukan Untuk Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Strata Satu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang



Nama: Puput Rahmi NIM: 222011256

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS 2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama

: Puput Rahmi

Nim

: 222011256

Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan skripsi dan segala konsekuensinya.

> Palembang, Februari 2017 Yang membuat pernyataan,

E8AEF351125797

put Rahmi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

: Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Judul

Balanced Scorecard Pada Koperasi Sucofindo

Palembang

Nama : Puput Rahmi

NIM : 222011256 Program Studi : Akuntansi

Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

Diterima dan Disahkan

Maret 2017 Pada Tanggal,

Dosen Pembimbing

Mizan, S.E., M.Si, Ak., CA

NIDN/NBM: 0206047101/859196

Mengetahui,

Dekan

a.b. Program Studi Akuntansi

Ak., M.Si.,CA

HDN/NBM: 0269101502/94480

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

- > "Orang yang Bersabar akan Mendapatkan yang Terbaik"
- "Jika kamu bersungguh-sungguh, kesungguhan itu untuk kebaikanmu sendiri."

Ku persembahkan kepada:

- > Ibu dan Alm Ayah Tersayang
- > Mama dan Papa Tersayang
- > Suamiku Tercinta
- > Kakanda Tersayang
- > Almamaterku



PRAKATA

Assalamua'laikumWr.Wb

Alhamdulilahirabbila'alamin, puji dan syukur yang sangat mendalam dihaturkan kepada Sang Pemberi Kebahagiaan Allah SWT yang telah membuka hati dan fikiranku, memberikan kemudahan dan kelancaran penulis dalam menyelesaikan skripsi yang berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Koperasi Sucofindo Palembang".

Ucapan terima kasih penulis sampaikan untuk keluarga yang sangat aku cintai dan aku sayangi yaitu ibu, alm ayah, mama, papa, suami, kakanda, ayunda-ayunda, dan mamanda yang telah mendidik, mendoakan dan memberikan dorongan sertasemangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Mizan,S.E., M.Si, Ak., CA yang telah membimbing dan memberikan pengarahan serta saran-saran yang tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu, disampaikan juga terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.

- Bapak Dr. Abid Djazuli, S.E., M.M, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Bapak Drs. Fauzi Ridwan MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.

3. Betri Sirajuddin, S.E., M.Si, Ak, CA selaku ketua Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammdiyah Palembang.

4. Bapak/Ibu Dosen serta staff pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Muhammadiyah Palembang.

5. Bapak/Ibu segenap pegawai di Koperasi Sucofindo Palembang.

6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhirulkalam dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan

terima kasih yang seikhlas-ikhlasnya kepada semua pihak yang telah membantu

menyeselesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat

balasan dari Allah SWT. Aamiin

Wassalamua'laikumWr.Wb

Palembang,

Maret 2017

Puput Rahmi

vii

DAFTAR ISI

Halar	nan
HALAMAN DEPAN/COVER	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN PRAKATA	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL	xii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xiii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	XV
ABSTRACT	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Per	nelit	tian Sebelumnya	7
B. La	ndas	san Teori	9
1.	Ko	perasi	9
	a.	Definisi Koperasi	9
2.	Ki	nerja dan Pengukuran Kinerja	10
	a.	Pengertian Kinerja	10
	b.	Pengertian Pengukuran Kinerja	11
	c.	Tujuan Pengukuran Kinerja	11
	d.	Manfaat Pengukuran Kinerja	12
	e.	Pengukuran Kinerja Pada Koperasi	13
3.	Ва	lanced Scorecard	15
	a.	Pengertian Balanced Scorecard	15
	b.	Tujuan Balanced Scorecard	16
	c.	Manfaat Penerapan Balanced Scorecard	16
	d.	Manfaat Konsep Pengukuran Kinerja Balanced	
		Scorecard	17
	e.	Kelemahan Balanced Scorecard	18
	f.	Keunggulan Balanced Scorecard	19
	g.	Balanced Scorecard untuk Pengukuran kinerja Koperasi	19
	h.	Hambatan Implementasi Balanced Scorecard sebagai	
		Pengukur Kinerja Koperasi	21
	i.	Perspektif dalam Balanced Scorecard dalam Pengukuran	

	Kinerja Koperasi	23
	j. Menterjemahkan Visi dan Strategi Ke Dalam Empat	
	Perspektif	32
	C. Kerangka Pemikiran	36
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Jenis Penelitian	3
	B. Lokasi Penelitian	4
	C. Operasionalisasi Variabel	4
	D. Data Yang Digunakan	41
	E. Teknik Pengumpulan Data	42
	F. Analisis Data	43
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. HasilPenelitian	46
	Profil Koperasi Sucofindo Palembang	46
	2. Struktur Organisasi Koperasi Sucofindo Palembang	47
	3. Penjelasan Struktur Organisasi	50
	4. Aktivitas Koperasi Sucofindo Palembang	54
	a. Aktivitas Perkantoran	54
	b. Aktivitas Bidang Simpan Pinjam	55
	c. Aktivitas Bidang Usaha Lainnya	55
	5. Pelaksanaan Pengendalian Intern Simpan Pinjam Koperasi	56
	Sucofindo Palembang	
	6. Visi, Misi, dan Nilai-nilai Koperasi Sucofindo Palembang	57

Visi Koperasi Sucofindo Palembang	57
b. Misi Koperasi Sucofindo Palembang	57
c. Nilai-nilai KoperasiSucofindo Palembang	57
B. Pembahasan Hasil Penelitian	58
1. Pengukuran Kinerja Koperasi Sucofindo Palembang	
Dengan Balanced Scorecard	58
2. Menilai Hasil Pengukuran Kinerja Koperasi Sucofindo	
Palembang dengan Balanced Scorecard	64
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	70
B. Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	76

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1 Sisa Hasil Usaha Koperasi Sucofindo Palembang	4
Tabel I.2 Jumlah Anggota Koperasi Sucofindo Palembang	4
Tabel II.1 Persaman Dan Perbedaan Dari Penelitian Sebelumnya	40
Tabel III.1 Operasionalisasi Variabel	44
Tabel IV.1 ROE (Return On Equity) Koperasi Sucofindo Palembang	58
Tabel IV.2 Rata-rata SHU Koperasi Sucofindo Palembang	59
Tabel IV.3 Jumlah Anggota Koperasi Sucofindo Palembang	60
Tabel IV.4 Indeks Kepuasan Pelanggan Koperasi Sucofindo Palembang	61
Tabel IV.5 Produktivitas Karyawan Koperasi Sucofindo Palembang	64
Tabel IV.6 Indeks Kepuasan Karyawan Koperasi Sucofindo Palembang	65
Tabel. IV.7 Rating Scale	66
Tabel IV.8 Ikhtisar Hasil Pengukuran Kinerja Koperasi Sucofindo Palembang	67
Dengan Balanced Scorecard	

DAFTAR LAMPIRAN

	Halam	an
1.	Lampiran 1 Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi	76
2.	Lampiran 2 Lembar Persetujuan Perbaikan Skripsi	77
3.	Lampiran 3 Surat Keterangan Pengambilan Data	78
4.	Lampiran 4 Sertifikat Membaca dan Hapalan Al-Qur'an	79
5.	Lampiran 5 Sertifikat Toefl	80
6.	Lampiran 6 Sertifikat Kuliah Kerja Nyata (KKN)	81
7.	Biodata Penulis	82

ABSTRAK

Puput Rahmi/222011256/2016/Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* Pada Koperasi Sucofindo/Sistem Pengendalian Manajemen.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah pengukuran kinerja pada Koperasi Sucofindo Cabang Palembang dengan menggunakan Balanced Scorecard. Tujuannya untuk mengetahui dan menganalisa kinerja Koperasi Sucofindo Cabang Palembang dengan menggunakan Balanced Scorecard. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil data selama 5 (Lima) tahun yaitu tahun 2011 sampai 2015. Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu untuk mengetahui kinerja Koperasi Sucofindo Cabang Palembang dengan menggunakan balance scorecard. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder serta teknik analisis yang dipakai teknik analisis kualitatif. Dari hasil penelitian pengukuran kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Untuk perspektif keuangan dalam menghasilkan sisa hasil usaha dan perspektif pelanggan dalam meningkatkan anggotas serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam produktivitas karyawan mengalami penurunan dan belum maksimal, Sedangkan untuk perspektif bisnis internal sudah cukup baik.

Kata kunci: Pengukuran kinerja, Balanced Scorecard

ABSTRACT

Puput Rahmi/222011256/2016/An Analysis of Performance Measurement through Balanced Scorecard Method at Sucofindo Cooperative, Branch Palembang/Management control system.

The research is formulated on describing the performance measurement through balanced scorecard method at Sucofindo cooperative, branch-Palembang. This research is aimed at describing the performance measurement through balance scorecard method at Sucofindo Cooperative, branch Palembang. The research setting was within 5 five years, from 2011 until 2015. The type of this research was a descriptive research in line with determination of the performance of the Sucofindo Cooperative branch Palembang through balanced scorecard method. The data used were primary data and secondary data. This research was a qualitative analysis. The technique of analyzing the data was through balanced scorecard method. The results showed that there were some variations in the achievement of result, as the financial perspective to generate earnings / profit and customer's perspective to improve members as well as learning and growth perspective in employee's productivity experience had decreased and not maximum, while for internal business perspective was good enough.

Keywords: Performance measurement, Balanced Scorecard Method

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi sekarang ini, perkembangan dunia bisnis yang semakin*competitive* dan *turbulence* menyebabkan suatu perusahaan diharuskan melakukan perbaikan di segala bidang agar tetap menjadi pelaku pasar dalam jangka panjang dengan produk yang berdaya sang tinggi. Kondisi ini mengharuskan manajemen agar dapat meningkatkan strategi agar mampubertahan dan berkembang dalam persaingan.

Peran pelaku ekonomi dalam kegiatan usaha di Indonesia sangat vital bagi roda perekonomian di Indonesia. Para pelaku ekonomi berupaya membangun perekonomian yang pada akhirnya turut serta meningkatkan kesejahteraan rakyat. Tiga pilar ekonomi nasional yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), swasta dan koperasi berupaya melakukan usaha seperti di sektor jasa keuangan maupun pembiayaan. Badan-badan usaha tersebut memberikan berbagai jasa keuangan maupun pembiayaan untuk membantu serta memfasilitasi masyarakat dan sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).

Sesuai UU No.20 Tahun 2008, bahwa sektor UMKM perlu diberdayakan sebagai bagian integral ekonomi rakyat agar mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri. Sehingga masing-masing badan usaha tersebut berkompetisi dalam penyaluran dananya untuk membantu sektor UMKM maupun masyarakat.

Peran strategis yang dimainkan pelaku-pelaku ekonomi baik BUMN, swasta maupun koperasi menuntut adanya penyusunan kebijakan dan pengembangan strategi agar tetap menjadi pelaku pasar dalam jangka panjangsehingga lebih optimal dalam pembangunan nasional. Ketiganya dituntut memiliki daya saing secara internal, regional, nasional maupun lokal.

Sehubungan dengan keberadaan koperasi sebagai suatu badan usaha, maka koperasi harus dikelola dengan sistem yang baik agar tercapainya tujuannya koperasi tersebut. Pengelolaan dengan sistem yang baik akan menjaga kesinambungan koperasi dan yang lebih penting adalah terjaganya kekayaan koperasi seiring dengan berkembangnya koperasi menjadi bahan usaha yang semakin besar.

Koperasi sebagai badan usaha harus dikelola dengan baik seperti bentuk usaha yang lain. Disamping itu, sebagai organisasi ekonomi koperasi harus mengikuti hukum-hukum ekonomi yang rasional serta norma- norma dan kebiasaan- kebiasaan yang lazim berlaku dalam dunia usaha. Dengan cara ini kepentingan anggota dapat dilindungi serta dalam mengatasi berbagai kendala, diperlukan adanya evaluasi kinerja melalui pengukuran kinerja yang handal (reliable).)

Pengukuran kinerja sangat penting, guna mengevaluasi dan perencanaan masa depan dengan menggunakan metode *balanced scorecard.Balance scorecard* ialah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empar perspektif yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan Menurut (Mulyadi, 2001: 344).

Balanced Scorecard merupakan alat yang digunakan manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan baik dari segi keuangan maupun non keuangan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan (Fahmi, 2010: 209). Jadi, Balanced scorecard mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja baik kinerja finansial maupun non finansial.

Koperasi karyawan Sucofindo Cabang Palembang merupakan salah satu koperasi yang bergerak dalam bidang usaha simpan pinjam, fotocopy, sewa dan service AC, sewa kendaraan, *cleaning service*, *drive*r, pengadaan tenaga kerja, pengembangan usaha, dan bidang usaha lain-lain non rutin yang memerlukan suatu sistem pengelolaan dan pengukuran kinerja yang tepat dalam menilai kinerja baik dari keuangan maupun non keuangan seperti terdapat dalam metode *balance scorecard* untuk mengetahui dan menilai kondisi kinerjanya baik atau buruk.

Adapun SHU (Sisa Hasil Usaha) setelah pajak pada koperasi Sucofindo Palembang yaitu

Tabel I.I SHU (Sisa Hasil Usaha) Koperasi Sucofindo Palembang Tahun 2011-2015

(dalam Rupiah)

No	Tahun	Sisa Hasil Usaha	
1	2011	173.551.055	
2	2012	210.945.250	
3	2013	209.315.644	
4	2014	211.835.013	
5	2015	205.321.801	

Sumber: Koperasi Sucofindo Palembang, 2016

Tabel I.I menunjukkan bahwa sisa hasil usaha koperasi Sucofindo Palembang setiap tahun mengalami peningkatan sedangkan pada tabel I.2 menunjukkan bahwa adanya ketidakseimabangan antara kinerja keuangan dengan non keuangan yaitu berupa pertumbuhan anggota.

Tabel I.2 Jumlah Anggota Koperasi Sucofindo Palembang Tahun 2011-2015

(dalam Rupiah)

No	Tahun	Jumlah Anggota	
1	2011	112	
2	2012	147	
3	2013	141	
4	2014	124	
5	2015	130	

Sumber: Koperasi Sucofindo Palembang, 2016

Berdasarkan tabel I.1 dan tabel I.2 menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan yaitu adanya penurunan dalam pertumbuhan anggota.Hal ini menjadikan koperasi Sucofindo Palembang untuk lebih meningkatkan kinerja dalam membangun hubungan baik dengan anggota.Di samping itu juga pemberian penghargaan, insentif merupakan salah satu faktor sangat penting terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Hal ini dilakukan agar koperasidapat mengetahui sejauh mana kondisi usahanya. Dengan mengetahui kondisi usahanya, maka koperasi dapat mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan aktivitas usahanya serta menentukan langkah strategis untuk perencanaan selanjutnya.

Pengukuran kinerja dilakukansecara menyeluruh, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif yaitu dari perspektif keuangan,perspektif pelanggan,perspektif prosesbisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

1

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis memilih judul "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Koperasi Sucofindo Palembang?"

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut "Bagaimanakah pengukuran kinerja pada Koperasi Sucofindo Palembang dengan menggunakan *Balanced Scorecard?*".

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai, yaitu untuk mengetahui dan menganalisa kinerja pada Koperasi Sucofindo Palembang dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak diantaranya:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai sarana untukmenganalisis dan menerapkan pengukuran kinerja koperasi Sucofindo Palembang dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Koperasi

Sebagai bahan evaluasi bagi manajemen Koperasi Sucofndo Palembang untuk menganalisis dan menerapkan pengukuran kinerja koperasi Sucofindo Palembang dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Almamater

Sebagai bahan informasi bagi pembaca atau bahan referensi tambahan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lanjutan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Agung (2013) tentang Pengukuran Kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) Kuta Mimba dilihat dari perspektif *balanced scorecard* periode 2007-2011. Data yang digunakan yaitu dokumentasi, observasi, kuesioner dan wawancara.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja, balanced scorecard. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan KSU Kuta Mimba dilihat dari rasioProfitabilitas, ROA dan Quick Ratio adalah baik. Kinerja perspektif pelanggan KSU Kuta Mimba dilihat dari tingkat pertumbuhan pelanggan (anggota aktif dan non Anggota) adalah baik dan tingkat kepuasan pelanggan (anggota aktif dan non anggota) adalah puas. Kinerja perspektif proses bisnis internal KSU Kuta Mimba yang diukur dengan Service Cycle Efficiency (SCE) dari waktu realisasi kredit menunjukkan hasil yang efisien dan dari tingkat perkembangan jenis usaha menunjukkan hasil baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan KSU Kuta Mimba mengalami fluktuasi pada produktivitas karyawan dantingkat retensi karyawan, sedangkan kepuasan karyawan menunjukkan hasil puas.

Penelitian kedua dilakukan oleh Gede (2015) tentang Pengukuran Kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar. Tujuan penelitian ini adalah adalah untuk menentukan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar. Analisis data yang digunakan ayaitu analisis deskriptif.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard*, Penilaian Kinerja, Koperasi. Hasil penelitian inimenunjukan bahwa penilaian kinerja perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROE tahun 2012 sebesar 12% dan 2013 sebesar 20%. Sisa Hasil Usaha (SHU) per anggota tahun 2013 sebesar Rp 791.430,59 mengalami kenaikan sebesar Rp 344.994,58 dibandingkan dengan tahun 2012. Kepuasan rata-rata pelanggan adalah sebesar -0,10553 ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa sangat puas dengan kualitas dan pelayanan jasa yang diberikan. Kepuasan rata-rata karyawan adalah sebesar -0,0856 ini menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas dengan kualitas yang diberikan dengan produktivitas karyawan yang tetap sebesar 14.83%.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Luh(2014) tentang Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* padaKoperasi XYZ. Tujuan penelitian ini adalah adalah untuk mengetahuikinerja Koperasi XYZ dariperspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.Data yang digunakan yaitu dokumentasi dan kuesioner.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu balanced scorecard dan kinerja. Hasil dalam penelitian ini adalah diketahui bahwa kinerja dari keempat perspektif balanced scorecard pada koperasi XYZ adalah beragam. Terdapat penurunan dari perspektif keuangan, sedangkan untuk ketiga perspektif lainnya menghasilkan kinerja yang baik.

Tabel II.1 Persamaan dan Perbedaan Dari Penelitian Sebelumnya

No	Judul Penelitian sebelumnya	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengukuran Kinerja berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba, Agung (2013). Pengukuran Kinerja berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL)Insan Denpasar, Gede (2015).	Dari ketiga penelitian sebelumnya memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu sama-sama membahas tentang perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.	Dari ketiga penelitian sebelumnya memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yakni pada objek penelitian dan operasionalisasi variabel.
3.	Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi XYZ, Luh (2014).		

Sumber: Penulis, 2016

B. Landasan Teori

1. Definisi Koperasi

Menurut Partomo dan Soedjono (2002: 51) koperasi mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan sistem swadaya. Sedangkan menurut Dooren, koperasi adalah tidaklah hanya kumpulan orang-orang, akan tetapi dapat juga merupakan kumpulan dari badanbadan hukum.

Jadi dapat disimpulkan koperasi adalah badan usaha yang terdiri anggota-anggota yang berasaskan keluarga untuk mensejahterahkan anggota.

2. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001: 128) kinerja dapat diartikansebagai tingkat pencapaian hasil atau tujuan perusahaan, tingkat pencapaian misi perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Kinerja merupakan suatu pengukuran terhadap kesuksesan seluruh kegiatan operasional dalam rangka mencapai visi perusahaan. Kinerja menentukan keputusan dari manajer untuk strategi selanjutnya. Solusi untuk memastikan strategi perusahaan berjalan dengan lancar adalah menggabungkan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan (Anthony dan Govindarajan, 2005:172).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja juga dapat digambarkan sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi perusahaan yang tertuang dalam perumusan strategi planning suatu perusahaan.

b. Pengertian Pengukuran Kinerja

MenurutAbdul (2009: 207) pengukuran kinerja adalah mekanisme perbaikan lingkungan agar berhasil dalam penerapan strategi perusahaan.

Sementara itu Sony (2006: 21) mendefinisikan pengukurran kinerja sebagai suatu aktivitas pengukuran terhadap hasil kinerja dari suatu aktivitas atau menjumlahkan rantai nilai. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

c. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001: 353) melakukan pengukuran kinerja tujuannya yang hendak dicapai adalah untuk memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuat tindakan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Vincent (2005: 68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan

organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (goal congruence).

d. Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2005: 68). Manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah:

- Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upayaupaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (reduction of waste).
- Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

 Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan itu.

Menurut Abdul (2009: 208) pengukuran kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1) Mengelola opearsi secara efektif dan efesien melalui pemotivasian.
- Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan`
- Mengindentifikasikankebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- Menyediakan umpan balik bagi karyawan bagaimana alasan mereka menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

e. Pengukuran Kinerja pada Koperasi

Partomo dan Soedjono (2002:57) menyatakan bahwa koperasi juga memiliki kekhususan yang berbeda dengan non koperasi untuk menjadi karakteristik yang membedakan. Kekhususan dari koperasi ialah bahwa setiap fungsi manajemen harus selalu memperhatikan manfaat bagi anggota koperasi selaku pemilik dan sekaligus pelanggan yang berbeda dari non koperasi yang tidak mempengaruhi identitas ganda dari pemiliknya.

Kekhususan yang dimiliki koperasi menyebabkan ada perhatian dalam pengembangan guna mencapai tujuan yang diharapkan yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota. Pengelola koperasi hendaknya berupaya dengan seksama untuk mengembangkan koperasi, sehingga pada akhirnya tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Perbaikan terhadap kelemahan hendaknya dilakukan secara berkelanjutan agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Perbaikan akan dapat dilakukan pengelola koperasi bila mampu melakukan pengukuran kinerja dengan baik.

Pengukuran kinerja akan mendatangkan manfaat bagi pengelola koperasi untuk mengetahui posisi kemampuan yang dimiliki dalam berusaha, sehingga dengan demikian akan menjadi informasi yang sangat berarti dalam rangka melakukan perbaikan sebagai proses penyempurnaan yang pada akhirnya mampu menghantarkan koperasi mencapai tujuan meningkatkan kesejahteraan anggota. Pengukuran kinerja pada koperasi sama seperti badan usaha yang lain hendaknya ditinjau dari sisi keuangan dan non keuangan. Adanya pengukuran kinerja non keuangan mendatangkan kemampuan melakukan operasional koperasi yang efesien dan efektitif dengan berdasar informasi kinerja non keuangan.

Kemampuan menciptakan operasional koperasi yang efisien dan efektif akan mendatangkan kemampuan menciptakan kinerja keuangan yang baik untuk menjadi modal dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggota.

Pada era terdahulu, tampaknya pengukuran kinerja lebih berfokus pada sisi keuangan saja. Badan usaha termasuk koperasi yang mampu mendatangkan laba tingkat tinggi dipersepsikan memiliki kinerja yang baik. Pada era saat ini, di mana seluruh jenis badan usaha memiliki kesulitan dalam bersaing menyebabkan pengukuran kinerja untuk perbaikan tidak hanya berfokus pada keuangan saja, tetapi juga non keuangan. Hal ini penting juga dilakukan pengukuran, sebab kinerja non keuangan menjadi indikator bagi koperasi untuk mendatangkan kemampuan dalam rangka mencapai kinerja keuangan yang baik.

2.Balanced Scorecard

a. Pengertian Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001: 344) Balanced Scorecard ialah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, customer,proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata "balanced" dalam balanced srorecard berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (balance) antara ukuran keuangan dan non keuangan (ukuran operasional).

Balanced Scorecard adalah alat yang digunakan manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan baik dari segi keuanagn maupun non keuangan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan (Fahmi, 2010: 209). Jadi, balanced scorecard merupakan suatu system manajemen,

pengukuran, dan pengendalian yang secara tepat cepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

b. Tujuan Balanced Scorecard

Tujuan *Balanced Scorecard* yaitu sebagai alat memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen (Abdul, 2009: 209).

Menurut Mulyadi (2001: 16), tujuan penerapan balanced scorecard adalahmemperbaiki sistem pengukuran kinerja, menyeimbangkan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan maupun non keuangan, memotivasi eksekutif untuk mewujudkan kinerja keempat perspektif dan memperluas ukuran kinerja eksekutif agar menjadi komperhensif.

c. Manfaat Penerapan Balanced Scorecard

Mulyadi (2001: 18) manfaat dari penerapan *Balance Scorecard* yaitu:

 Balance Scorecard meletakkan strategi, ukuran, dan visi perusahaan yang menjadi pusat perhatian manajer.

- 2) Balanced Scorecard menekankan kepada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, sehingga mengakibatkan manajemen tetap fokus paad bisnis serta keseluruhan dan memberikan jaminan bahwa kinerja operasi yang aktual yang sedang berjalan dengan strategi jangka panjang perusahaan.
- 3) Adanya Balanced Scorecard memungkinkan para manajer perusahaan menilai saat ini dengan tepat mempertimbangkan dimasa yang akan datang. Jadi yang diperlukan bukan hanya perencanaan jangka pendek saja namun juga harus memikirkan untuk jangka waktu yang akan datang.
- 4) Balanced Scorecard membantu mempertahankan keseimbangan anatara kemampuan kompetitif jangka panjang perusahaan dan mengindentifikasikan keinginan investor pada laporan keuangan.

Dengan adanya *balanced scorecard* memungkinkan para manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam mengembangkan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

d. Manfaat Konsep Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (2000: 17) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, yaitu:

- 1) Mengklarifikasi dan menghasilkan konsep mengenai strategi.
- 2) Mengkomunikasikan strategi keseluruh perusahaan.

- Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- 5) Mengidentifikasikan dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodic dan sistematis.
- Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

e. Kelemahan Balanced Scorecard

Menurut abdul (2009: 217) kelemahan dalam balanced scorecard merupakan masalah yang dapat mengurangi manfaat dari balance scorecard. Masalah-masalah tersebut adalah:

- a. Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan. Tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan.
- b. Pencapaian ukuran keuanagn seringkali tidak dikaitkan dengan program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.

f. Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Abdul (2009: 217) keunggulan Balanced scorecard adalah:

- Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif yang menekankan pengukuran kinerja manajemen tidak hanya pada aspek kuantitatif saja tetapi juga aspek kualitatif.
- Merupakan konsep yang adaptif dan responsive terhadap lingkungan bisnis.
- 3) Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

g. Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Koperasi

Pengukuran kinerja dengan meninjau sisi keuangan maupun non keuangan bagi koperasi dapat dilakukan dengan mengembangkan balanced scorecard. Mulyadi (2001: 21) menyatakan bahwa balanced scorecard adalah alat bagi manajemen kontemporer untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kinerja. Hal ini dikarenakan balanced scorecard dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan yang signifikan terhadap kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan akibat kemampuan mengetahui posisi strategis yang dimiliki dalam menjalankan usaha sehingga mampu memilih langkah-langkah yang tepat dalam peningkatan kinerja di masa mendatang.

Gaspers (2003:9) menyatakan bahwa*balanced scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan

strategi ke dalam tindakan. Balanced scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran operasional atau teknis. Penggunaan balanced scorecardyang inovatif berperan penting sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi sepanjang waktu. Aplikasi balanced scorecard untuk menjadi alat ukur kinerja menyebabkan pengelola koperasi memiliki kemampuan untuk memahami posisi yang dimiliki dalam berusaha dibandingkan dengan koperasi yang lain dengan ukuran kinerja. Pengelola koperasi akan mampu melakuka analisis lebih lanjut mengenai kelemahan maupun kekurangan yang dimiliki dalam pengembangan kegiatan koperasi yang pada akhirnya mendatangkan manfaat untuk melakukan perbaikan sebagai upaya meingkatkan kinerja di masa mendatang.

Kemampuan meningkatkan kinerja yang dimiliki akan mendorong koperasi untuk lebih maju, menarik anggota yang lebih banyak, serta akhirnya mampu mencapai tujuan yang lebih umum berupa membantu meningkatkan perekonomian nasional di samping meningkatkan kesejahteraan anggota.

Pendapat dari Mulyadi (2001: 1) tersebut didukung oleh Yuwono, dkk (2003: 53) yang menyatakan bahwa balanced scorecard menemukan cara pandang bahwa strategi adalah titik awal. Balanced scorecard berasumsi bahwa strategi adalah pusat bagi gerakan organisasi dan dasar referensi aktivitas organisasi, anggaran,

sistem pengukuran kinerja, sistem insentif, program harian kerja, dan sebagainya.

Masalah-masalah strategis menjadi bagian paling penting untuk menyelamatkan organisasi agar tetap eksis di masa mendatang. Penerapan balanced scorecard akan berhasil bila seluruh bagian di perusahaan memiliki komitmen melakukan dengan baik sesuai dengan perspektif yang dibutuhkan. Hal ini disebabkan balanced scorecard melakukan tinjauan kinerja dari perspektif keuangan dan non keuangan yang terdiri dari pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

h. Hambatan Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Pengukur Kinerja Koperasi

Kaplan dan Norton (2000: 38) menyatakan balanced scorecard ada dalam siklus sebuah organisasi termasuk dalam koperasi. Ketika koperasi pertama kali didirikan adalah berbagai perumusan straegi yang diwujudkan dalam perencanaan strategi yang dipilih kemudian disusun program serta anggaran untuk di implementasikan dan di pantau. Pada saat periode berjalan tentu saja organisasi koperasi tersebut membutuhkan evaluasi, sehingga pada periode berikutnya mulai diterapkan balanced scorecard. Konsep penting balanced scorecard pada koperasi yang sudah menjalankan kegiatan usaha terletakpada tahap pemantauan dan implementasi..

Kemampuan untuk menilai kinerja yang sudah diperoleh akan memampukan manajemen koperasi meninjau apakah strategi yang dirumuskan mampu mendatangkan manfaat. Hal ini disebabkan strategi merupakan cara mencapai tujuan yang diharapkan. Penilaian kinerja akan menunjukkan kemampuan strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan koperasi, sehingga dapat dilakukan evaluasi yang berguna bagi kepentingan untuk melakukan perencanaan strategi yang baru beserta dengan penyusunan program dan anggaran agar tujuan yang diharapkan benar-benardapat dicapai.

Balanced scorecard memiliki arti penting dalam rangka memberikan ukuran kinerja yang akurat bagi manajemen, sehingga berguna untuk dasar pengambilan keputusan yang terbaik di masa mendatang. Berdasarkan peran yang dimiliki maka balanced scorecard hendaknya dikembangkan namun ada hambatan yang harus dihadapi. Hambatan utama yang dihadapi adalah masalah kemampuan untuk melakukan penyesuaian. Balanced scorecard lahir terlebih dahulu untuk diterapkan pada perusahaan yang memiliki orientasi profit atau mencari laba.

Koperasi adalah badan usaha yang tidak bertujuan mencari laba namun meningkatkan kesejahteraan anggota yang dimiliki. Koperasi umumnya memiliki konsumen berupa anggotanya sendiri. Kondisi yang ada menyebabkan adanya berbagai tuntutan untuk mengembangkan balanced scorecard sesuai dengan karakteristik

koperasi. Hal ini seringkal menghambat atau kendala untukmenggunakan balanced scorecard sebagai tolak ukur kinerja koperasi.

Perspektif dalam Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Koperasi

Balanced scorecard hadir dengan memperhatikan perspektif keuangan dan non keuangan. Tunggal (2000: 16) memaparkan empat perspektif dalam aplikasi balanced scorecard sebagai berikut ini:

1) Perspektif keuangan

Balanced scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (return on investment), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan Tolok ukur keuangan perusahaan vang mencari laba. memberikan wacana untuk menganalisis dan membandingkan kondisi keuangan perusahaan. Pada penerapan perspektif keuangan di koperasi tampaknya penting untuk dilakukan. Koperasi perlu melakukan tinjauan terhadap kinerja berdasar perspektif keuangan, karena mendatangkan deskripsi mengenai kemampuan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh koperasi tersebut dalam rangka memberikan sisa hasil usaha (SHU) sebagai

ukuran dari tingkat kesejahteraan yang diberikan kepada anggota.

Anggota koperasi yang makin sejahtera berarti ada dari koperasi untuk membagikan sisa hasil kemampuan usahayang besar kepada anggota koperasi. Pada kegiatan operasional koperasi, tidak dikenal adanya laba seperti organisasi pada umumnya tetapi sisa hasil usaha. Keberadaan sisahasil usaha akan menyebabkan anggota makin besar mendapatkan pembagian yang lebih besar sebagai pendapatan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang dimiliki. Hal ini berbeda dengan organisasi lainnya, di mana koperasi berusaha mengumpulkan modaldari anggota untuk melakukan peningkatkan kesejahteraan anggota dengan tujuan utama pelanggan yang dimiliki adalah anggota sendiri ,sedangkan pada organisasi lainnya seperti Perseroan Terbatas, modal berasal dari pemegang saham yang dapat berasal dari pihak di lua rorganisasi tersebut serta sasaran yang menjadi pelanggan adalah konsumen secara luas yang ada di pasar. Sisa hasil usaha juga sangat tergantung perspektif keuangan yang lain seperti peningkatan pendapatan yang diterima dari iuran anggota koperasi.

Koperasi menjalankan kegiatan operasional dengan modal yang berasal dari iuran para anggota, sehingga adanya peningkatan dari iuran akan membuka peluang bagi koperasi untuk mendapatkan sisa hasil usaha yang lebih besar, sebab suatu usaha yang di operasikan dengan modal yang lebih besar pada umumnya memiliki kemampuan untuk menghasilkan keuntungan yang lebih besar, di mana dalam koperasi dikenal dengan istilah sisa hasil usaha.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggan agar berhasil.Pelanggan pada saat ini adalah kekuatan utama perusahaan sebab adanya perbedaan paradigma pemasaran lama di mana posisi pelanggan lebih diuntungkan dari pada perusahaan dengan adanya jumlah penawaran yang lebih banyak daripada jumlah permintaan di mana pelanggan memiliki peluang untuk memilih perusahaan.

Tinjauan terhadap perspektif pelanggan tampaknya merupakan faktor yang sangat berarti dalam koperasi.Pelanggan yang dimaksud dalam koperasi adalah anggota dari koperasi itu sendiri. Hal ini disebabkan karakteristik dari koperasi yaitu dari anggota dan untuk kesejahteraan anggota. Berdasarkan hal tersebut, maka pengembangan persepektif pelanggan pada balanced scorecard atau yang mungkin dapat juga dikenal sebagai persepektif anggota dapat ditinjau berdasarkan ukuran kualitas kehidupan, pelayanan atau kemitraan, maupun peningkatan sisa hasil usaha.

Pada ukuran kualitas kehidupan dapat ditinjau berdasarkan persentase peningkatan kesejahteraan anggota. Bila tiap tahun anggota mendapatkan pembagian sisa hasil usaha yang terus meningkat dengan signifikan maka kualitas kehidupan anggota koperasi akan semakin bertambah baik pula. Pada ukuran pelayanan dan kemitraan akan ditinjau dari persentase penjualan produk dari dan untuk anggota serta retensi anggota. Tinjauan tersebut menuntut adanya kemamuan untuk memenuhi kebutuhan dan menciptakan kepuasan bagi anggota koperasi, sehingga ada ukuran pelayanan dan kemitraan yang baik.

Pada ukuran peningkatan sisa hasil usaha untuk menjadi modal meningkatkan kesejahteraan anggota akan dilakukan tinjauan terhadap persentase sisa hasil usaha terhadap penjualan dan persentase sisa hasil usaha yang dibagikan kepada anggota. Persentase hasil usaha dibanding penjualan menunjukkan kemampuan untuk mendatangkan keuntungan bagi koperasi dalam menjalankan kegiatan operasional. Persentase hasil usaha dibanding sisa hasil usaha yang dibagikan kepada anggota menunjukkan kemampuan menyisihkan modal bagi kepentingan kesejahteraan anggota.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perpektif proses bisnis internal mengidentifikasikan proses penting untuk melayani pelanggan dan pemilik. Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya, proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya serta proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya.

Perspektif proses bisnis internal yang diterapkan pada koperasi tentu saja berbeda dengan perusahaan pada umumnya. Perspektif proses bisnis internal pada koperasi melakukan tinjauan pada ukuran kemampuan untuk memaksimalkan produktivitas, yang dapat diukur dengan kemampuan karyawan melayani anggota yang dimiliki.

Pengukuran yang lain adalah kemampuan untuk meningkatkan kualitas informasi yang dapat berupa ketersediaan informasi potensi ekonomi dan ketersediaan kebutuhan anggota. Pengelola koperasi dalam rangka menerapkan perspektif proses bisnis internal untuk balanced scorecard dapat melakukan tinjauan terhadap peningkatan interaksi anggota dan masyarakat yang dapat diukur dari prosentase keaktifan anggota, keaktifan masyarakat, waktu untuk keanggotaan dan masyarakat.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada upaya peningkatan kemampuan manusia. Tolak ukur yang menjadi kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, karena modal penting dalam rangka memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan karyawan dengan melakukan kuisioner, mewawancarai karyawan, serta mengamati karyawan pada saat bekerja.

Pada koperasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga berbeda dengan perusahaan. Ukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada koperasi dapat ditinjau berdasarkan peningkatan kompetensi karyawan meliputi: produktivitas karyawan dan rencana pengembangan karyawan, pengembangan sistem informasi yang diukur dari ketersediaan informasi yang strategis, peningkatan pendidikan perkoperasian yang diukur dari intensitas pelatihan tentang pendidikan koperasi. Anggota koperasi termasuk dalam sasaran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Anggota koperasi merupakan bagian dari sumber daya manusia yang dimiliki koperasi untuk ditingkatkan.

Penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan anggota koperasi adalah ukuran mengenai pemahaman berkaitan dengan koperasi maupun teknik-teknik untuk pengembangan koperasi yang baik sesuai dengan kondisi ekonomi yang dihadapi.

Berdasarkan paparan tentang perspektif keuangan dan non keuangan dalam balanced scorecard untuk perusahaan secara umum dan koperasi tampak ada perbedaan yang mendasar. Pada perusahaan yang mementingkan laba atau keuntungan maksimal, perspektif keuangan adalah tujuan akhir.Pada koperasi tampaknya kepentingan dasar yang dimiliki adalah meningkatkan kesejahteraan anggota, sehingga perspektif pelanggan adalah tujuan akhir, karena pelanggan utama yang dimiliki koperasi adalahanggota.

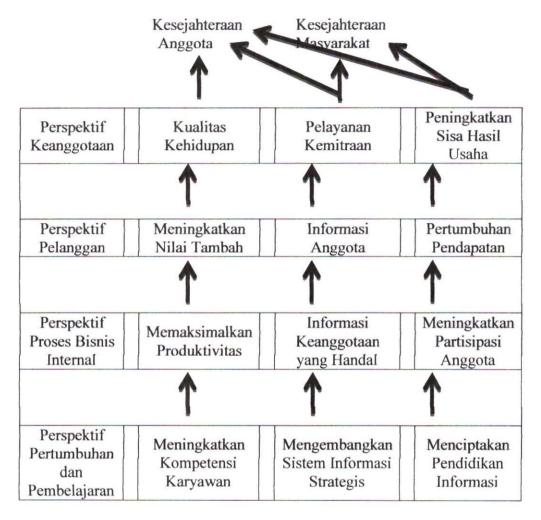
Berdasarkan kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota, maka uraian penggunaan balanced scorecard dalam koperasisehingga mampu menjadi sarana penentuan strategi yang tepat dapat dilakukan melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlebih dahulu. peningkatan kemampuan terhadap kompetensi karyawan dengan keberadaan kemampuan melakukan distribusi informasi yang berkualitas dan upaya pendidikan perkoperasian diharapkan mampu meningkatkan proses bisnis internal. Hal ini disebabkan kemampuan menciptakan kompetensi yang handal dari karyawan membuat ada kemampuan untuk memaksimalkan produktivitas

dalam hal ini adanya kemampuan meningkatkan jumlah masyarakat yang aktif untuk menjadi anggota.

Peningkatan proses bisnis internal akan berdampak pada perspektif keuangan. Produktivitas yang maksimal menyebabkan tingkat pendapatan koperasi makin meningkat termasuk adanya sisa hasil usaha yang besar .Kondisi yang ada mendatangkan tujuan utama koperasi yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota dapat dicapai.Peningkatan sisa hasil usaha mendatangkan pembagian uang yang makin meningkat bagi anggota sehingga ada indikasi untuk meningkatkan kesejahteraan anggota.

Berdasarkan paparan yang telah disajikan, maka hubungan kausal perspektif dalam *balanced scorecard* dengan pengukuran kinerja koperasi dapat dipaparkan sebagai berikut ini:

Gambar II.1 Hubungan Kausal Perspektif *Balanced Scorecard* dengan Pengukuran Kinerja



Berdasarkan gambar II.1 mengenai adanya perspektif yang tepat akan membuat ada evaluasi yang tepat dari koperasi yang bersangkutan. Hal inimembuat ada kemampuan untuk memilih strtaegi yang mampumeningkatkan kinerja dengan diwujudkan oleh adanya peningkatan Sisa Hasil Usaha.Peningkatan Sisa Hasil Usaha memampukan adanyapeningkatan kesejahteraan anggota yang juga meningkatkan kesejahteraan masyarakat, atau dengan kata lain keberadaan balanced scorecard sebagai tolak ukur kinerja koperasi

mendatangkan peran dalam peningkatan perekonomian baik secara mikro maupun makro.

j. Menterjemahkan Visi dan Strategi Ke Dalam Empat Perspektif

Kaplan dan Norton (2000: 9) menyebutkan bahwa balanced scorecard merupakan suatu sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan balanced scorecardsebagai sebuah sistem manajemen strategis, yaitu untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran balanced scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut:

1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Proses balanced scorecard dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yangbersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Proses pembangunan balanced scorecard menjelaskan tujuanstrategis dan mengidentifikasikan beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis. Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan (goal) dan sasaran (objective).

Visi adalahgambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatangyang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat

singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan, yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Tujuan dan ukuran strategis balanced scorecard dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebutdapat berhasil. balanced scorecard memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek dan juga mengenaiperumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

 Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, serta menetapkan tonggak-tonggak jangka pendekbagi ukuran finansial dan *non financial scorecard*

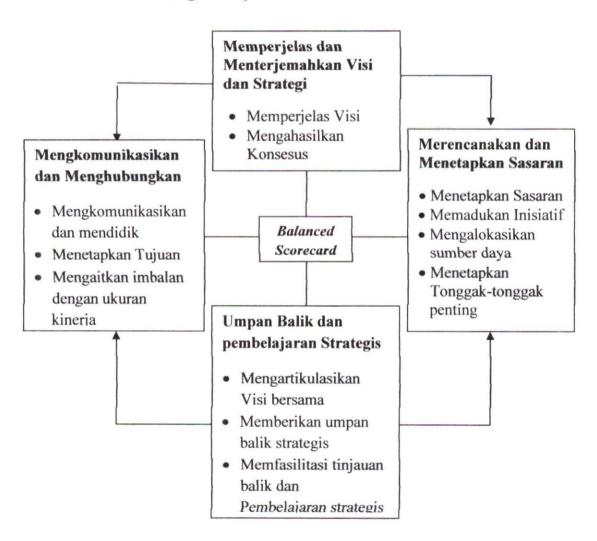
4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses umpan balik merupakan proses menetapkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan visi dan strategi kepada semua anggotaorganisasi, serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untukmencapai tujuan strategis jangka panjang.

Balanced scorecard memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategis dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi tersebut. Sedangkan proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbarui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategi dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang. Dengan proses pembelajaran strategis, dimana balanced scorecard sebagai pusat system manajemen perusahaan maka perusahaan tersebut akan dapat melaksanakanmonitor terhadap apa yang

dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek dari tiga perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*, yaitu pelanggan, proses bisnis internal,dan pembelajaran dan pertumbuhan yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja.

Gambar II.2 Strategi Manajemen dalam *Balanced Scorecard*



Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif,

yaitu keuangan, pelanggan, prosesbisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced scorecard memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi balanced scorecard menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepadapara pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan masadatang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan oleh perusahaan danfaktor pendorong hasil-hasil tersebut, para manajer berharap dapat menyalurkan seluruh energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik terhadap sumber daya manusia perusahaan untuk menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang.

C. Kerangka Berfikir

Menurut Sekaran (2006: 60) mengemukakan bahwa "Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting jadi dengan demikian maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan.

Kerangka berfikir merupakan alur yang digunakan dalam penelitian ini, yang digambarkan secara menyeluruh dan sistematis setelah mempunyai teori yang mendukung penelitian ini, maka dapat dibuat suatu kerangka berfikir sebagai berikut, setiap badan atau perusahaan harus mempunyai visi, misi,

tujuan dan startegi perushaan. Dari semua point tersebut kemudian dijabarkan ke dalam empat perspektif balanced scorecardyaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kemudian diterjemahkan dalam bentuk kriteria keseimbangan dengan menentukan sasaran strategic, ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja.Kinerja dari masing-masing oerspektif dengan membandingkan ukuran tahun ke tahun sebelumnya (minimal 3 tahun).

Langkah selanjutnya adalah menentukan skala penilaian (rating scale). Menurut Mulyadi (2001: 56), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah "baik". Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

Tabel II.2
Rating Scale

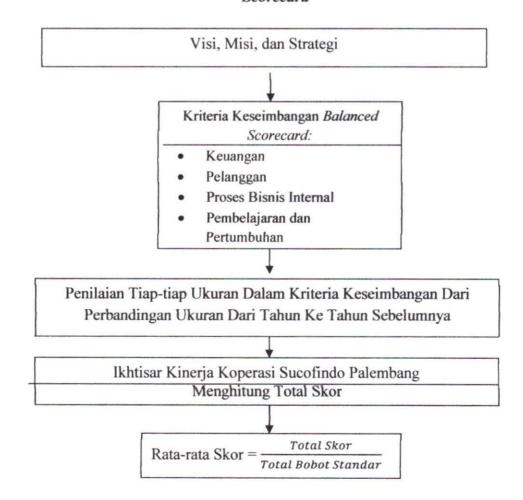
Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Asumsi yang digunakan untuk penelitian ini adalah kinerja dari masingmasing tolak ukur. Kinerja dapat dikatakan "baik" apabila mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Sedangkan kinerja yang dikatakan "cukup" apabila kinerja mengalami peningkatan, namun tidak signifikan dan kinerja dianggap "kurang" jika mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Setelah melakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif dengan membandingkan data dari tahun ke tahun dan analisis terhadap data yang ada, langkah selanjutnya adalah menilai kinerja dengan balanced scorecard.

Menentukan Kinerja dari skala pengukuran rata-rata skor:

- Kinerja tertinggi yaitu kinerja di atas 80% = rata-rata skor 0.06-1.00 yang menunjukkan "Kinerja Perusahaan Baik".
- 2) Kinerja rata-rata yaitu kinerja antara 50%-80% = skor 0-0.06 yang menunjukkan "Kinerja Perusahaan Cukup Baik".
- Kinerja terendah yaitu kinerja yang kurang dari 50% = skor -1-0 yang menunjukkan "Kinerja Perusahaan Buruk".

Gambar II.3 Kerangka Berfikir Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balaced* Scorecard



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2012: 53-55) desain penelitian dapat dikategorikan beberapa macam, yaitu:

1. Desain Penelitian Deskriptif

Desain penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui variabel mandiri baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya.

2. Desain Penelitian Komparatif

Desain penelitiankomparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan atau berupa hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih dari satu yariabel.

3. Desain Penelitian Asosiatif

Desain penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahuihubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini dapat dilakukan dengan cara mengetahui kinerja Koperasi Sucofindo Cabang Palembang jika ukur dengan menggunakan balanced scorecard.

B. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian ini pada Jl. Jenderal Sudirman No.744, 20 Ilir D.III, IlirTimur I, Kota Palembang, Sumatera Selatan No Telp. (0711) 312990

C. Operasionalisasi Variabel

Tabel III. I Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Pengukuran	Pengukuran dengan	1. Perspektif Keuangan
kinerja	menggunakan metode	1) ROE (Return On
Balanced	balance scorecard	Equity)
Scorecard	memberikan kerangka	2) Peningkatan rata-rata
	komprehensif untuk	SHU
	menerjemahkan ke dalam	2. Perspektif Pelanggan
	sasaran-sasaran strategik	1) Tingkat Pertumbuhan
	yang akan memfokuskan	Pelanggan
	organisasi, meningkatkan	2) Tingkat Kepuasan
	organisasi, menetapkan	Pelanggan
	tujuan organisasi dan	3. Perspektif Proses Bisnis
	menyediakan umpan balik	Internal
	bagi manajemen dengan	Tingkat
	menggunakan empat	Perkembangan Usaha
	perspektif yaitu perspektif	(Produk/Jasa)
	keuangan, perspektif	4. Perspektif Pertumbuhan
	pelanggan, perspektif	dan Pembelajaran
	proses bisnis internal dan	1) Produktivitas
	perspektif pembelajaran	karyawan
	dan pertumbuhan	2) Tingkat Kepuasan
		Karyawan

Sumber: Penulis, 2016

D. Data yang Digunakan

Menurut Danang (2013: 21-22) data yang diperlukan ada dua jenis data, yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti atau yang dikumpulkan secara langsung dari sumbernya tanpa perantara.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bersumber dari catatan yang ada pada perusahaan atau dari sumber lainnya yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primeryaitu hasil wawancara dengan pihak-pihak yang terkait pada unit koperasi Sucofindo Palembang dan data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya berupa:

- a) Gambaran Umum Koperasi Sucofindo Palembang
- b) Laba Bersih dan Neraca Koperasi Sucofindo Cabang Palembang
- c) Jumlah karyawan dan jumlah anggota Koperasi Sucofindo Cabang Palembang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2012: 194-205) teknik pengumpulandata dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur dan dapat dilakukan melalui tatap muka (face to face) maupun menggunakan telepon.

2. Kuesioner (angket)

Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

3. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu dapat berupa tulisan, gambar dan karya-karya monumental.

Penelitian ini akan menggunakan metode dokumentasi dan wawancara. Dokumentasi mengumpulkan data berupa dokumen dalam penelitian ini, sedangkan wawancara melakukan tanya jawab langsung dengan karyawan koperasi Sucofindo Palembang.

perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran dan diterjemahkan dalam bentuk criteria keseimbangan dengan menentukan sasaran strategik, ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja.

Tabel III.2 Kerangka Kriteria Keseimbangan Koperasi Sucofindo Palembang

Perspektif	Sasaran	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu	Bobot
	Strategik		Kinerja	Nilai
Perspektif	1) ROE (Return	1) Peningakatan	1) RAPBK	1
Keuangan	On Equity)	Modal		
	2) Peningkatan	2) Peningkatan	2) Persentase SHU	1
	rata-rata SHU	SHU	yang dibagikan	
Perspektif	1) Tingkat	1) Akuisisi	1) Bertambah	1
Pelanggan	Pertumbuhan	Pelanggan	banyak anggota	
	Pelanggan		baru	
	2) Tingkat	2) Kepuasan	2) Tidak adanya	1
	Kepuasan	Pelanggan	keluhan dari	
	•		pelanggan	
	Pelanggan			
Perspektif	Tingkat	Proses Inovasi	Perancangan	1
Proses Bisnis	Perkembangan		produk dan Jasa	
Internal	Usaha			
	(Produk/Jasa)			
Perspektif	1) Produktivitas	1) Peningkatan	1) Meningkatkan	1
Pembelajaran	karyawan	Komitmen	Pendapatan	
dan	2) Tingkat	karyawan	2) Tidak ada	1
Pertumbuhan	Kepuasan	2) Kepuasan	karyawan yang	
		Karyawan	keluar	
	Karyawan			

- b. Menentukan hasil skor dari tiap-tiap ukuran yang diteliti, terdiridari:
 - 1) Perspektif Keuangan
 - a) ROE (Return On Equity)
 - b) Peningkatan rata-rata SHU

- 2) Perspektif Pelanggan
 - a) Tingkat PertumbuhanPelanggan
 - b) Tingkat Kepuasan Pelanggan
- Perspektif Proses Bisnis Internal
 Tingkat Perkembangan Usaha (Produk /Jasa)
- 4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
 - a) Produktivitas karyawan
 - b) Tingkat Kepuasan Karyawan
- c. Menghitung Total Skordan rata-rata skor
- d. Menentukan Rata-rata Skor:

Rata-rata skor: Total Skor

Total Bobot Standar

- e. Menentukan Kinerja dari skala pengukuran rata-rata skor:
 - Kinerja tertinggi yaitu kinerja di atas 80% = rata-rata skor 0.06 1.00 yang menunjukkan"Kinerja Perusahaan Baik".
 - 5) Kinerja rata-rata yaitu kinerja antara 50%-80% = skor 0-0.06 yang menunjukkan"Kinerja Perusahaan CukupBaik".
 - 6) Kinerja terendah yaitu kinerja yang kurang dari 50% = skor -1-0 yang menunjukkan**"Kinerja Perusahaan Buruk".**

BABIV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil Koperasi Sucofindo (Persero) Cabang Palembang

Koperasi Karyawan PT Sucofindo (kopsucofindo) didirikan di Palembang pada tanggal 8 Mei 1997 dan telah terdaftar di Kanwil Koperasi Sumatera Selatan dengan No. 003730/BH/VI Tanggal 28 juni 1997. Selanjutnya Anggaran Dasar tersebut telah disyahkan oleh Kanwil Koperasi Sumatera Selatan dengan Surat Keputusan No. 239/KPTS/BH/KWK6/VI/1997 tanggal 28 juni 1997 dan Akta Perubahan Anggaran Dasar Koperasi yang telah disyahkan oleh Menteri Negara Urusan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. 09/KPTS/PAD/KOP/II/2004 tanggal 03 Februari 2004. Dalam menjalankan kegiatan usahanya Kopsucofindo telah memiliki legalitas usaha yaitu:

- Surat Izin Tempat Usaha (SITU)

No. SITU

5730 TAHUN 2008

Tanggal

10 Desember 2008

- Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)

:

:

No. SIUP

002/KPTS/SIUP-PB/2008

Tanggal

09 Januari 2008

- Tanda Daftar Perusahaan (TDP) No. 060625100146

No.TDP

02/KPTS/TDP-KOP/2008

Tanggal

09 Januari 2008

- Surat Persetujuan Operasional Perusahaan Penyedia Jasa
 Pekerja/Buruh No. 560/01/562-PO/2010 Tanggal 04 Januari 2010
- Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 1.834.882.1.301.000
- Pengusaha Kena Pajak (PKP) 01.834.882.1.301.000

Mempunyai 8 (delapan) Rekening Bank yaitu:

:

- Bank Negara Indonesia 1946 Cabang Sudirman
- Bank Muamalat Cabang Palembang
- Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang
- Bank Negara Indonesia 1946 Syariah Cabang Palembang
- Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Palembang
- Bank Mandiri Cabang RSMH

2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas Koperasi Karyawan Sucofindo (Persero) Cabang Palembang

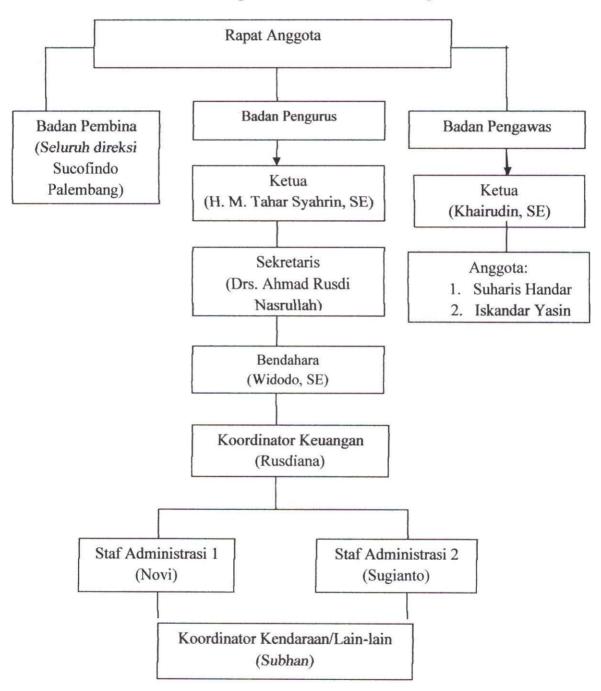
a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan alat untuk mengilustrasikan pendelegasian wewenang (Authority) dan tanggung jawab (Responsibility) dalam suatu satuan usaha.Struktur organisasi diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan karena semakin beraneka ragam dan kompleknya permasalahan suatu

perusahaan. Tanggung jawab pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh banyak pegawai tidak bisa dilakukan oleh seorang pimpinan. Oleh karena itu, pimpinan akan melimpahkan sebagian pengawasan kepada beberapa fungsi yang membawahi sebagian karyawan dan langsung bertangggung jawab kepadanya.

Struktur suatu sistem dan mekanisme kerja yang baik akan terlihat jelas pelaksanaan koordinasi dan akan memberikan motivasi kepada karyawan atau staf untuk mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi Koperasi Karyawan Sucofindo (Persero) cabang Palembang. Struktur organisasi yang selengkapnya dapat dilihat dari gambar struktur organisasi berikut ini:

GAMBAR IV.1 Struktur Organisasi Koperasi Sucofindo Palembang



Sumber: Koperasi Sucofindo Wilayah Palembang, 2016

ada saran dari dewan penasehat untuk kemajuan koperasi, maka disampaikan secara tertulis.

3) Badan Pengurus

a) Ketua

Ketua bertanggung jawab atas kepengurusan koperasi, menjalankan tugas-tugas, memimpin rapat anggota dan rapat pengurus, menanda tangani surat-surat berharga dan menjalankan tugas lainnya yang lazim dilakukan oleh ketua tanpa menyimpang dari ketentuan yang berlaku.

b) Sekretaris

Sekretaris bertugas membuat berita acara serta memelihara berita acara, bertanggung jawab memberikan pemberitahuan sebelum dan sesudah rapat, mengkonsep surat-surat.

c) Bendahara

Bendahara bertugas melakukan pencatatan setiap penerimaan dan pengeluaran, peminjaman / pemotongan keuangan, serta membuat laporan keuangan secara berkala.

4) Badan Pengawas

Setiap terjadi kekosongan dalam jabatan Badan Pemeriksa ini, akan diisi dalam waktu selambat-lambatnya 14 hari sejak terjadinya kekosongan tersebut. Atas persetujuan lebih dari setengah anggota Badan Pemeriksa sampai diadakannya rapat anggota tahunan yang berikutnya. Adapun yang menjadi tugas dan Badan Pengawas ini antara lain:

- a) Sewaktu- waktu dan sekurangnya 3 bulan sekali memeriksa surat-surat berharga, uang tunai, arsip koperasi, buku- buku laporan keuangan bulanan.
- b) Dengan suara bulat menskors (menghentikan sementara dari jabatannya) anggota pengurus koperasi, serta mengadakan rapat anggota khusus dalam waktu selambatnya 14 hari setelah skorsing dilakukan untuk mempertimbangkan dan memutuskan tindakan yang perlu diambil berdasarkan laporan lengkap Badan Pemeriksa.
- c) Menanggapi dan meneliti keluhan-keluhan yang disampaikan oleh anggota mengenai penyelenggaraan usaha-usaha koperasi.
- d) Selambat-lambatnya 30 hari setelah penutupan tahun buku, mengadakan pemeriksaan terhadap buku-buku koperasi dan menyampaikan hasil pemeriksaan itu dalam sebuah laporan lengkap dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT).
- e) Sewaktu- waktu dapat memeriksa surat- surat permohonan pinjaman yang diajukan oleh anggota untuk meyakinkan bahwa setiap alsanalsan yang dicantumkan panitia kredit diatas surat-surat permohonan pinjaman tersebut.

Untuk melaksanakan tugas-tugasnya, Badan Pengawas bersama- sama dengan pengurus menggunakan jasa audit oleh akuntan publik dalam koperasi Indonesia. Dari struktur organisasi pegawai koperasi karyawan Sucofindo apat diuraikan pembagian tugas dari masing- masing fungsi yang membantu manager melaksanakan tugasnya adalah sebagai berikut:

- a) Kepala Unit Akuntansi, tugasnya:
 - Mencatat dan melaporkan semua harta, kewajiban, pendapatan dan biaya secara rinci berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku di Indonesia.
 - 2) Menyiapkan laporan bulanan berupa neraca
- b) Kepala Unit Keuangan, tugasnya:
 - Mencatat dan melaporkan semua pengeluaran, penerimaan, saldo kas harian/ mingguan/ tahunan yang ada dalam Kas dan Bank.
 - 2) Melakukan penagihan kepada langganan / debitur.
- c) Kepala Unit Umum, tugasnya:
 - Memberdayakan / mengelola Koperasi Sucofindo dan tenaga kerja borongan termasuk manager.
 - 2) Melakukan program pembinaan dan pendidikan.
- d) Kepala Unit Simpan Pinjam, tugasnya:

Mengelola, memproses, mencatat dan membuat laporan atas semua kegiatan simpanan dan pinjaman anggota.

e) Kepala Unit Air Minum, tugasnya:

Memproduksi air minum sesuai dengan permintaan dari pelanggan.

- f) Kepala Unit Foto Copy, tugasnya:
 - Mengelola dan menjaga mesin agar selalu berada dalam kondisi siap pakai.
- g) Kepala Unit Air Conditioner (AC), tugasnya:
 - 1) Merencanakan dan menyusun jadwal pekerjaan service AC.

54

2) Mengelola dan menjaga peralatan serta sarana penunjang agar

selalu dalam kondisi siap pakai.

h) Kepala Unit Kendaraan, tugasnya:

1) Mengelola dan menjaga kendraan serta sarana penujang agar selalu

dalam kondisi siap pakai.

2) Merencanakan dan menyusun jadwal tugas driver masing-masing

kendaraan

3. Aktivitas Koperasi Karyawan Sucofindo Cabang Palembang

Koperasi karyawan Sucofindo Palembang bergerak dalam bidang

pelayanan jasa, terutama ditujukan untuk melayani dan memenuhi

kebutuhan karyawan-karyawan Sucofindo yang bekerja di kantor

maupun yang bekerja pada bagian-bagian lain. Dengan demikian,

kegiatan pemasaran yang dilakukan bersifat intern.

a. Aktivitas Perkantoran

Aktivitas perkantoran Koperasi Karyawan Sucofindo Palembang

antara lain, meliputi:

Sampai saat ini, jumlah karyawan yang bekerja pada koperasi

sebanyak 10 orang, sebagai berikut:

Pembina: Kepala Cabang Sucofindo (Persero) Palembang

Pengurus:

I. Ketua : H.M. Tahar Syahrin, SE

II.

Sekretaris : Drs. Ahmad Rusdi Nasrullah

III. Bendahara : Widodo SE

Koordinator Keuagan / Adm. Dan Episi dan Wisesa : Rusdiana

Staff Administrasi 1 : Novi

Staff Administrasi 2 : Sugianto

Koordinator Kendaraan/Lain-lain : Subhan

Susunan Pengawas

I. Ketua : Khairudin, SE

II. Anggota 1 : Suharis Handar

III. Anggota 2 : Iskandar Yasin

b. Aktivitas Bidang Simpan Pinjam

Simpan pinjam adalah merupakan usaha koperasi karyawan Sucofindo Palembang yang perkembangannya dari tahun ke tahun terus meningkat baik dari mutu pelayanan, jumlah pinjaman, maupun peminjamnya.Dari sisi pelayanan pinjam koperasi karyawan Sucofindo Palembang senantiasa berusaha meningkatkan mutu pelayanan.

c. Akitivitas Bidang Usaha Lainnya

Aktivitas bidang usaha yang sedang dijalankan oleh koperasi PT. Sucofindo Palembang antara lain, meliputi :

- 1) Usaha air minum
- 2) Usaha foto copy

- 3) Usaha service air conditioner
- 4) Usaha sewa kendaraan
- 5) Usaha cleaning service
- 6) Usah pengadaan tenaga kerja pekerjaan borongan
- 7) Usaha lain-lain.

4. Pelaksanaan Pengendalian Intern Simpan Pinjam Koperasi Karyawan Sucofindo Cabang Palembang

Dalam usaha untuk menjamin kelancaran dan pengamanan atas aktivitas yang berhubungan dengan simpan pinjam diperlukan adanya suatu systempengendalian intern yang baik. Sistem pengendalian intern yang baik menuntut adanya pemisahan terhadap fungsi-fungsi system pengendalian itu sendiri. Sehubungan dengan hal ini, maka Koperasi Karyawan Sucofindo Palembang memiliki fungsi-fungsi tersebut sebagai berikut:

- a. Fungsi Otoritas, yaitu fungsi yang dijalankan oleh Manager dan kepala group umum.
- b. Fungsi Operasi, yaitu fungsi yang dilaksanakan oleh karyawan yang melakukan kegiatan operasi secara fisik.
- c. Fungsi Pencatatan, yaitu fungsi yang dilaksanakan oleh bagian administrasi dan akuntansi.

Dengan adanya pemisahan fungsi seperti ini, maka diharapkan tercipta suatu struktur pengendalian intern yang menandai yang dapat diandalkan.

5. Visi, Misi dan Nilai-Nilai Koperasi Karyawan Sucofindo Palembang

a. Visi Kopersi Karyawan Sucofindo Palembang

Koperasi Sucofindo (Persero) adalah " Menjadikan Koperasi Sucofindo Wilayah Palembang sebagai Koperasi yang handal dalam bidang jasa & pelayanan barang dengan memfokuskan diri pada pengembangan Proses kerja dengan berorientasi Kepuasan Anggota dan Pihak Ketiga (*Customer Satisfaction*)".

b. Misi Kopersi Karyawan Sucofindo Palembang

Misi Koperasi Sucofindo (Persero) adalah:

- Memenuhi kebutuhan anggota melalui USP, perlengkapan perkantoran, kebutuhan rumah tangga secara tunai dan kredit.
- Terus meningkatkan perkembangan teknologi dan informasi yang relevan terhadap peningkatan kualitas mutu pekerjaan dan pelayanan.
- 3) Secara konsisten dan fokus terhadap perkembangan serta kekayaan, intelektual, emosional, spiritualsebagai kunci keberhasilan dalam memenangkan persaingan untuk memenuhi kepuasan anggota.

c. Nilai - nilai Koperasi Karyawan Sucofindo (Persero) Cabang Palembang

Koperasi Sucofindo Palembang memiliki nilai-nilai sebagai berikut:

- 1) Perhatian (care) terhadap kebutuhan dan keluhan setiap anggota.
- Keramah tamahan (hospitality) terhadap pelayanan dan mengerti dalam memenuhi kepuasan anggota.
- Bertanggung jawab (commitment) terhadap kepuasan anggota akan pelayanan yang sesuai keinginan.

B. Pembahasan Penelitian

Mengukur Kinerja Koperasi Sucofindo Palembang dengan Balanced Scorecard

a. Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini menggunakan rasio Return On Equity (ROE) dan rata-rata Sisa Hasil Usaha (SHU).

1) ROE =
$$\frac{\text{Sisa Hasil Usaha Setelah Pajak}}{\text{Kekayaan Bersih}} \times 100\%$$

Tabel IV.1

Return On Equity (ROE) Koperasi SucofindoPalembang

(dalam Rupiah)

Tahun	Sisa Hasil Usaha (SHU) setelahPajak	Kekayaan Bersih	ROE
2011	173.551.055	1.097.649.663	0,16
2012	210.945.250	1.162.274.967	0,18
2013	209.315.644	1.756.007.677	0,11
2014 211.835.013		1.216.504.417	0,17
2015	268.975.449	1.381.342.502	0,19
	Rata-rata		0,16

Sumber: Koperasi Sucofindo Palembang, 2016

Tabel IV.2 menunjukkan bahwa *Return On Equity* Koperasi Karyawan Sucofindo Palembang pada tahun 2011 sebesar 0,16%, 2012 sebesar 0,18%, dan tahun 2013 sebesar 0,11%. Sedangkan pada tahun 2014 dan tahun 2015 sebesar 0,17% dan 0,19%. Hal ini menunjukkan bahwa *Return On Equity* Koperasi Karyawan Sucofindo Palembang sudah meningkat sejak tahun 2013 sampai tahun 2015. Jadi rata rata ROE (*Retun On Equity*) adalah 0,16..Hal ini menjadikan kemampuan koperasi meningkatkan sisa hasil usahasudah cukup berhasil, sehingga di nilai "Cukup".

2) Rata-rata SHU =
$$\frac{\text{SHU yang Dibagikan}}{\text{Jumlah Anggota}} \times 100\%$$

Tabel IV.2 Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi Sucofindo Palembang

(dalam Rupiah)

Tahun	Sisa Hasil Usaha (SHU)	Jumlah Anggota	Rata-rata SHU
2011	211.835.055	112	1.891.384
2012	210.945.250	147	1.435.001
2013	209.315.644	141	1.484.508
2014	211.835.013	124	1.708.347
2015	268.975.449	117	2.298.935
	Rata-rata		1.763.635

Sumber: Koperasi Sucofindo Palembang, 2016

Tabel diatas menunjukkan bahwa Rata-rata SHU per anggota Koperasi Karyawan Sucofindo Palembang pada tahun 2011 sebesar Rp. 1.891.384, tahun 2012 sebesar Rp. 1.435.001 dan tahun 2013 sebesar Rp. 1.484.508. Sedangkan pada tahun 2014 dan tahun 2015 sebesar Rp. 1.708.347 dan Rp. 2.298.935. Ini menunjukkan rata-rata SHU Koperasi Karyawan Sucofindo

Palembang meningkatJadi rata rata sisa hasil usaha adalah Rp.1.763.635 .Hal ini berarti karyawan Koperasi Karyawan Sucofindo Palembang sudah mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya yaitu karyawan Sucofindo Palembang, sehingga di nilai "baik".

b. Perspektif Pelanggan

 Kinerja perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur menggunakan tingkat pertumbuhan anggota sebagai pelanggan.

Tabel IV.3 Jumlah Anggota Koperasi Sucofindo Palembang

Tahun	Jumlah Anggota	
2011	112	
2012	147	
2013	141	
2014	124	
2015	117	

Sumber: Koperasi Sucofindo Palembang, 2016

Berdasarkan tabel IV.3, maka diketahui bahwa jumlah Anggota Koperasi Karyawan Sucofindo Palembang setiap tahun mengalami penurunan. Penurunan terjadi pada tahun 2012 ke tahun 2013 sebanyak 6 dan terjadi lagi penurunan ke tahun 2014 sebanyak 17 orang dan dari 2014 ke tahun 2015 menurun 7 orang. Penurunan jumlah anggota tersebut diakibatkan karena adanya berhenti dan adanya karyawan yang serta masa kontrak kerja sudah habis, sehingga di nilai "kurang".

2) Menggunakan proksi Indeks Kepuasan Pelanggan, populasi yang digunakan pada perspektif pelanggan yaitu dengan metode simple random yaitu yaitu sampel diambil sedemikian rupa sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini berdasarkan anggota atau pelanggan yang berada di tempat di waktu pembagian kuesioner.

Tabel IV.4 Indeks Kepuasan Pelanggan

No	Dimensi	Bobot % (I)	Skor Nyata Rata- rata (P)	Skor Harapan Rata- rata (E)	Selisih (P-E)	IKK Nyata I*(P-E)	Kriteria Penilaia n
1	Pertanyaan 1	20,99	4,38	5	0,62	13,0138	Sangat Puas
2	Pertanyaan 2	20,32	4,24	5	0,76	15,4432	Sangat Puas
3	Pertanyaan 3	18,93	3,95	5	1,05	19,8765	Puas
4	Pertanyaan 4	20,90	4,36	5	0,64	23,3760	Sangat Puas
5	Pertanyaan 5	18,84	3,93	5	1,07	20,1588	Puas
	Rata-rata	19,99	4,17	5	4,14	18,3737	Sangat Puas

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan hasil formulasi IKP yang diperoleh hasil Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) rata-rata adalah sebesar 18,3737 dengan kriteria penilaian sangatpuas. Ini berarti bahwa pelanggan merasa sangat puas dengan kualitas serta pelayanan jasa yang diberikan oleh koperasi Sucofindo Palembang, sehingga di nilai "Baik

c. Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal pada Koperasi karyawan Sucofindo Palembang dilakukan terhadap tingkatperkembanganjenis usaha dan SDM yang dikelola oleh koperasi,baik perkembanganjenis usahaproduk maupun jasa.

Koperasi karyawan Sucofindo Palembang yang perkembangannya dari tahun ke tahun terus meningkat baik dari mutu pelayanan, jumlah pinjaman, maupun peminjamnya. Hal ini ditujukan untuk melayani dan memenuhi kebutuhan karyawan-karyawan Sucofindo yang bekerja di kantor maupun yang bekerja pada bagian-bagian lain yang dilakukan bersifat intern, sehingga di nilai "baik".

Aktivitas bidang usaha yang sedang dijalankan oleh koperasi Sucofindo Palembang antara lain, meliputi :

a. Usaha air minum

Memproduksi air minum sesuai dengan permintaan dari pelanggan.

b. Usaha foto copy

Mengelola dan menjaga mesin agar selalu berada dalam kondisi siap pakai.

c. Usaha service air conditioner

- 1) Merencanakan dan menyusun jadwal pekerjaan service AC.
- Mengelola dan menjaga peralatan serta sarana penunjang agar selalu dalam kondisi siap pakai.

d. Usaha sewa kendaraan

- Mengelola dan menjaga kendaraan serta sarana penujang agar selalu dalam kondisi siap pakai.
- Merencanakan dan menyusun jadwal tugas driver masingmasing kendaraan.

Pada penambahan Aktivitas bidang usaha yang sedang dijalankan oleh koperasi Sucofindo Palembang tahun 2015 yaitu:

- a. Usaha cleaning service
- b. Usaha pengadaan tenaga kerja pekerjaan borongan
- c. Usaha lain-lain seperti menjual minuman, makanan

Adapun Program Kerja yang telah disusun oleh koperasi sucofindo Palembang, tetapi belum dapat dipenuhi pada tahun 2014 yaitu:

- a. Belum optimalnya usaha Waserda dan Air Minum, Jasa Bersih Gedung, Jasa Bersih Peralatan SI, Loket Pembayaran PLN/PDAM dan jasa lainnya.
- b. Belum terlaksana Pemberian Penghargaan atau Reward kepada Anggota yang purnabakti, pindah tugas, meninggal (belum diatur formulanya) dan tindak lanjut revisi ART/AD.
- c. Belum dilakukan TNA (Training Need Analysis),.
- d. Belum terealisasi Manager Koperasi, Updating jobdesc belum berjalan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

 Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini diukur menggunakan tingkat produktivitas karyawan.

Tingkat Produktivitas karyawan =
$$\frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel IV.5
Produktivitas karyawan koperasi Sucofindo Palembang

(dalam Rupiah)

Tahun	Jumlah Pendapatan	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2011	4.177.810.639	10	417.781.064
2012	7.558.357.722	10	755.835.772
2013	6.665.828.717	10	666.582.872
2014	2.616.386.935	10	261.638.693
2015	2.411.766.303	10	241.176.630
-	Rata-rata		468.609.006

Sumber: Koperasi Sucofindo Palembang, 2016

Berdasarkan tabel IV.6, didapatkan hasil bahwa tingkat produktivitas karyawan koperasi Sucofindo Palembang pada tahun 2011 sebesar Rp. 417.781.064 tahun 2012 sebesar Rp. 755.835.772 dan tahun 2013 sebesar Rp.666.582.872. Sedangkan pada tahun 2014 dan tahun 2015 sebesar Rp. 261.638.693 dan Rp. 241.176.630. Jadi rata rata produktivitas karyawan adalah Rp.468.609.006. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas karyawan koperasi sucofindo Palembang mengalami penurunan setiap tahun, artinya karyawan belum mampu mempertahankan produktivitasnya dari tahun ke tahun, sehingga di nilai "kurang".

b. Menggunakan proksi Indeks Kepuasan Karyawan (IKK), metode penarikan sampel yang digunakan adalah metode sampling aksidental yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel. Adapun indeks kepuasan karyawan yaitu:

Tabel IV.6 Indeks Kepuasan Karyawan

No	Dimensi	Bobot %	Skor Nyata Rata- rata (P)	Skor Harapan Rata-rata (E)	Selisih (P-E)	IKK Nyata I*(P-E)	Kriteria Penilaian
1	Pertanyaan 1	22,60	4,33	5	-0,67	-0,15142	Sangat Puas
2	Pertanyaan 2	19,99	3,83	4	-0,17	-0,03398	Puas
3	Pertanyaan 3	21,76	4,17	5	-0,83	-0,18061	Sangat Puas
4	Pertanyaan 4	18,27	3,50	4	-0,5	-0,09135	Puas
5	Pertanyaan 5	17,38	3,33	4	-0,67	-0,11645	Puas
	Total	100	19,16	4	-2,84	-12,102	Puas

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan hasil formulasi diperoleh hasil Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) rata-rata adalah sebesar -12,102 dengan kriteria penilaian puas.Ini berarti bahwa karyawan merasa puas dengan kualitas yang diberikan oleh koperasi Sucofindo Palembang, sehingga di nilai "Baik".

B. Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Sucofindo Palembang Dengan Balanced Scorecard

Cara pengukuran dalam *balanced scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan

tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001: 56), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah "baik". Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

IV.7
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Asumsi yang digunakan untuk penelitian ini adalah kinerja dari masingmasing tolak ukur.Kinerja dapat dikatakan "baik" apabila mengalami
peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Sedangkan kinerja yang
dikatakan "cukup" apabila kinerja mengalami peningkatan, namun tidak
signifikan dan kinerja dianggap "kurang" jika mengalami penurunan dari
tahun ke tahun.Setelah melakukan pengukuran terhadap masing-masing
perspektif dengan membandingkan data dari tahun ke tahun dan analisis
terhadap data yang ada, langkah selanjutnya adalah menilai kinerja dengan
balanced scorecard.

Menentukan Kinerja dari skala pengukuran rata-rata skor:

- 7) Kinerja tertinggi yaitu kinerja di atas 80% = rata-rata skor 0.06-1.00 yang menunjukkan **"Kinerja Perusahaan Baik".**
- 8) Kinerja rata-rata yaitu kinerja antara 50%-80% = skor 0-0.06 yang menunjukkan "Kinerja Perusahaan Cukup Baik".

9) Kinerja terendah yaitu kinerja yang kurang dari 50% = skor -1-0 yang menunjukkan "Kinerja Perusahaan Buruk".

Tabel IV.8
Ikhtisar Hasil Pengukuran Kinerja Koperasi Sucofindo Palembang dengan Balanced Scorecard

No	Perspektif			Tahun			Kriteria	Bobot
INO	reispektii	2011	2012	2013	2014	2015	Kiliciia	Booot
1	Perspektif Keuangan • ROE (Return On Equity)	0,16%	0,18%	0,11%	0,17%	0,19%	Cukup	0
	Rata-rata SHU	1.891	1.435	1.484	1.708	2.299	Baik	1
2	Perspektif Pelanggan Tingkat Pertumbuhan Anggota Indeks Kepuasan Pelanggan	112	147	141	124	117	Kurang Baik	-1
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	-	-	-	-	-	Baik	1
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran • Tingkat Produktivitas Karyawan • Indeks Kepuasan Karyawan	418	756	666	262	241 12,10	Kurang Baik	-1
	Total							2

Hasil pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROE (Return On Equity) mempunyai rata-rata yang cukup, sehingga diberi skor 0 (cukup). Sedangkan rata-rata SHU diberi skor 1 (Baik). Untuk perspektif pelanggan menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan karyawan

4

dari tahun ke tahun menurun maka skornya -1 (kurang). Sedangkan indeks kepuasan pelanggan skor 1 (baik).Pada perspektif bisnis internal, inovasi diberi skor 1 (baik).Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan produktivitas karyawan -1 (kurang), sedangkan skor kepuasan karyawan menunjukkan skor 1 (baik). Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 2 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah 2/7=0,28 (0,3) Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan "kurang", "cukup", dan "baik". Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan. Berikut adalah gambar skala kinerja koperasi:

Gambar IV.2 Skala Kinerja

Kurang	Cuku	p	Baik
-1	0	0,3	1
0%	50%		80%

Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area "kurang", "cukup", dan "baik" adalah kurang dari 50% (skor 0). Kinerja dikatakan "baik" apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6. Sisanya adalah daerah "cukup", yaitu antara 0- 0,6. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja koperasi Succofindo Palembang jika menggunakan *Balance Scorecard* terdapat pada daerah "cukup". Karena rata-rata skor yang diperoleh sebesar 0,3 yang terletak diantara 0-0,6.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan oleh penulis pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa koperasi sebagai usaha yang berasal pada kekeluargaan serta bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota diharapkan juga memiliki tolak ukur kinerja sebagai bahan evaluasi.

Balanced scorecard mampu mendatangkan kegunaan untuk menjadi tolak ukur kinerja organisasi koperasi. Balanced scorecard memiliki tinjauan terhadap perspektif keuangan dan non keuangan dapat digunakan menjadi tolak ukur kinerja koperasi yang komprehensif. Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur kinerja koperasi bukan merupakan hal yang mudah karena ada hambatan yang harus diselesaikan. Hambatan tersebut berupa adanya perbedaan karakteristik koperasi dengan organisasi lain yang terlebih dahulu menggunakan balanced scorecard sebagai tolak ukur kinerja serta adanya aturan-aturan pemerintah tentang koperasi.

Pada hasil dari pembahasan ini, koperasi karyawan Sucofindo Palembang belum menerapkan pengukuran kinerja dengan pendekatan balance scorecard. Adapun hasil konsep pengukuran kinerja koperasi karyawan SucofindoPalembang dengan pendekatan balanced scorecard yang dapat dilihat dari empat perspektif yaitu:

1. Perspektif keuangan,

- a. Pencapaian pendapatan yang dilihat dari rasio ROE (Return On Equity)
 Koperasi Sucofindo Palembang dari tahun 2011 sampai tahun 2015
 belum dikatakan baik karena tidak stabil dari tahun ke tahun, ini berarti
 Return On Equity koperasi Sucofindo Palembang belum berhasil
 meningkatkan sisa hasil usaha setiap tahun.
- b. Pada pembagian SHU (Sisa Hasil Usaha) koperasi Sucofindo Palembang juga mengalami kenaikan dari tahun 2012 sampai tahun 2015 meningkat. Hal ini berarti koperasi Sucofindo Palembang sudah mampu mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan anggotanya yaitu pada karyawan Sucofindo Palembang

2. Perspektif pelanggan

- a. Pada perspektif ini menunjukkan jumlah anggota koperasi Sucofindo Palembang mengalami penurunan setiap tahun. Penurunan jumlah anggota tersebut diakibatkan karena adanya mutasi karyawan untuk ditempatkan di wilayah kerja baru yang dilakukan Sucofindo, dan adanya karyawan yang memasuki masa pensiun, masa kontrak kerja sudah habis serta ada juga yang tidak lagi melakukan pinjaman.
- b. Berdasarkan hasil formulasi IKP yang diperoleh hasil Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) melalui kusioner pada anggota koperasi Sucofindo rata-rata adalah sebesar 18,37 dengan kriteria penilaian sangat puas. Ini berarti bahwa pelanggan merasa sangat puas dengan kualitas serta pelayanan jasa yang diberikanolehkoperasi SucofindoPalembang.

3. Perspektif proses bisnis internal,

Dilihat dari perkembangan bidang usaha, SDM dan lain-lain, koperasi Sucofindo Palembang sudah cukup baik. Dimana koperasi Sucofindo Palembang setiap tahun menambah bidang usaha dalam memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh anggota koperasi. Tetapi juga, ada sebagian program kerja yang belum dapat dipenuhi atau terealisasikan.

- 4. Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan,
 - a. Dilihat dari produktivitas karyawan dari kemampuan karyawan koperasi Sucofindo belum maksimal, dikarenakan produktivitas karyawan menurun setiap tahunnya.
 - b. Sedangkan hasil Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) melalui kuesioner pada karyawan koperasi Sucofindo yaitu rata-rata adalah sebesar -12,102 dengan kriteria penilaian puas. Ini berarti bahwa karyawan merasa puas dengan kualitas yang diberikan oleh koperasi Sucofindo Palembang.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini, dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

- a. Bagi Koperasi Karyawan Sucofindo Palembang
 - Sebaiknya pihak Koperasi Sucofindo Palembang menggunakan
 Balanced Scorecard untuk mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategis dalam mengukur kinerja, agar

keberhasilan koperasi Sucofindo Palembang dapat terukur secara cermat.

2) Disarankan bagi pengurus dan manajemen koperasi agar dapat melakukan sosialisasi yang terarah mengenai produk dan jasa yang baru maupun yang sudah ada pada koperasi sehingga anggota sebagai pelanggan lebih banyak mengetahui informasi mengenai manfaat yang di dapat dari produk dan jasa, sehingga memunculkan minat, ketertarikan, serta loyalitas anggota dalam menggunakan produk atau jasa yang ada

b. Untuk Penelitian Selanjutnya

Sebaiknya melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan sampel koperasi lainnya dan memperbanyak variabel penelitian yang dimasukkan dalam penelitian sehingga membuat penelitian selanjutnya memiliki kontribusi penelitian yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, dkk (2009). **Sistem Pengendalian Manajemen**. Edisi Refisi. Cetakan ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Agung L. Indranatha, Ketut Suryanawa (2013). **Pengukuran Kinerja berbasis****Balance Scorecard pada Koperasi Serba Usaha KutaMimba. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol4.3 (2013):451-471, http://download.portalgaruda.org/article.php?article=82264&val=986, diakses 28 Juli 2016).
- Anthony, R. dan Govindarajan V. 2005. Sistem Pengendalian Manajemen. Diterjemahkan oleh: Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Danang Sunyoto (2013).**Metode Penelitian Akuntansi.** Cetakan kesatu, Bandung: PT. RefikaAdimata.
- Fahmi Ilham (2010). **Manajemen Kinerja**. Teori Akuntansi Aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- Gaspers, V., 2003. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gede Hardiaksa Satriyadi, Ketut Suryanawa (2015). Pengukuran Kinerja berbasis Balanced Scorecard pada Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol 11.3(2015): 828-847, http://download.portalgaruda.org/article.php? article=338226&val=986, diakses 28 Juli 2016).
- Husein, Umar. 2004. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: PT Raja GrafindoPersada
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Samryn, L.M (2012). Akuntansi Manajerial. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Luh Putu Lusi Setyandarini Surya (2014). **Analisis Kinerja Berbasis** *Balance Scorecard* **pada Koperasi XYZ**. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.8.2(2014):279-293, http://download.Portal_garuda_.org/article.php?article=338226&val=986, diakses 28 Juli 2016).
- Mulyadi (2001). "Balanced Scorecard: Alat Manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan Kinerja Keuangan Palembang". Edisi 1, cetakan ke-1. Salemba Empat. Jakarta.
- Rangkuti (2013). SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sekaran, Uma (2006). Metode Penelitian Untuk Bisnis. Salemba Empat, Jakarta.
- Sony Yuwono, dkk(2006). Petunjuk Praktik Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sugiyono (2012). **Metode Penelitian Bisnis**. Cetakan ke-16, Bandung: CV. ALFABETA.
- Tunggal, A.W, 2000. Memahami Konsep Balance Scorecard. Harvarindo, Jakarta.
- Yuwono, Sukarno, dan M.Ichsan. 2003. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



بسمالهاللحمز الرحيم

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

IAMA MAHASISWA	Puput Rahmi	PEMBIMBING
IIM	22 2011 256	Mizan, S.E., M.Si, Ak., CA
ROGRAM STUDI	Akuntansi	ANGGOTA :

UDUL SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA KOPERASI SUCOFINDO PALE MBANG

-			THE RESERVE OF THE PERSON NAMED IN		
NO.	TGL/BL/TH	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PE	MBIMBING	KETERANGAN
	KONSULTASI		KETUA	ANGGOTA	RETERANGAN
1	26/7 ROIL	Pone I S/a [i]	M		PerBarki
2					
3	09/8 2016	pone I % Tu	THE		tee launter
4					prob (V)
5			14		
6	19/10 0016	nab IV	9KS	2	perbacks
7	7,0		, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,		Roulahasm "
8					
9	15/12 2016	prac IV	845		Hee/Pork IV
10		1.3			layer Ponen
11					
12	7/2 2017	Skripsi ?	9K		Ace & withou
13					
14					
15					
16					

\boldsymbol{C}	1	LA	T	Λ	V	

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi. 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan Dikeluarkan di : Palembang

Pada tanggal

a.n. Dekan

Program Saudi

Betri Sirajuddin, S.E. M.Si, Ak., CA



UMIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG EARLIFTAS EKONOMI DAN BISNIS

Notice | UZ/ ISh BAN-P DAKIES IF HE ZWIS North TELISKIBAN PTIAkred/SIXW 2215

(13)

Alamat - Jalan Jesahat Aftmaa taar 13 riev P. Jembany 30263. Telp. (0711)511433 Faximile (0711)518018



LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari/Tanggal

: Selasa, 28 Februari 2017

Waktu

: 13.00 s/d 17.00 WIB

Nama

:Puput Rahmi

Nim

: 222011256

Program Studi

: Akuntansi

Mata Kuliah Pokok Sistem Pengendalian Manajemen

Judul Skripsi

: ANALISIS

PENGUKURAN

KINERJA

DENGAN

MENGGUNAKAN

BALANCED

SCORECARD

PADA

KOPERASI SUCOFINDO PALEMBANG

TELAH DIPERBAIKI DAN DIPERSETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Mizan, S.E, M.Si, Ak, CA	Pembimbing	17-3- 2017	guxana
2	Drs. Sunardi, S.E, M.Si	Ketua Penguji	17-3.2002	ac.
3	Mizan, S.E, M.Si, Ak, CA	Penguji I	17-3-2017	MIKUTAK
4	Welly, S.E, M.Si	Penguji II	17-3-2017	ROLL.

Palembang,

Maret 2017

Dekan

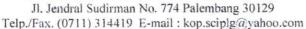
u.b Ketua Program Studi Akuntansi

Betri Sirajuddin, S.E, M.Si., Ak., CA NIDN/NBM:0216106902/944806



KOPERASI SUCOFINDO WILAYAH PALEMBANG

BADAN HUKUM: 003730/BH/VI/1997





Palembang, 08 Agustus 2016

No. 068/PLG-VIII/KOPS/2016

Kepada Yth. **Kepala Cabang**PT. Sucofindo (Persero)

Jalan Jenderal Sudirman No. 774

Palembang

Perihal

Balasan

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama

: M. Tahar Syahri, SE

Jabatan

: Ketua Koperasi Sucofindo Cabang Palembang

Menerangkan bahwa:

Nama / NIM

: Puput Rahmi / 22 2011256

Program Studi

: Akuntansi

Telah kami setujui untuk mengadakan penelitian di Koperasi Sucofindo Cabang Palembang dan judul : PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCE SCRORECARD PADA KOPERASI SUCOFINDO CABANG PALEMBANG

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Kopsucofindo Wilayah Palembang

M. Tahar Syahrin, SE

Ketua

Strat Feb 16. doc



Unggul dan Islami

ertifikat



DIBERIKAN KEPADA:

NAMA

PUPUT RAHMI

NIM

222011256

PROGRAM STUDI :

Akuntansi

Yang dinyatakan HAFAL / TAHFIDZ (27) Surat Juz Amma di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

Palembang, Selasa, 28 Juni, 2016 an. Dekan

Wakil Dekap IV

r. Purmansyah Ariadi, M.Hum



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

STATUS TERAKREDITASI

MADAIG

No.259/H-4/PPKKN/UMP/IX/2014

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Muhammadiyah Palembang menerangkan bahwa:

Nama

: Puput Rahmi

Nomor Pokok Mahasiswa : 22 2011 256

Fakultas

: Ekonomi

Tempat Tgl. Lahir

: Palembang, 13-07-1993

Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-7 yang dilaksanakan dari tanggal 16 Juli sampai dengan 2 September 2014 bertempat di:

Kelurahan/Desa

: Sembawa

Kecamatan

: Sembawa

Kota/Kabupaten

: Banyuasin

Dinyatakan

: LULUS



Dr. H. M. Idris, S.E., M.Si.



ir. Alhanannasir, M.Si.



BIODATA PENULIS

Nama : Puput Rahmi

NIM : 222011256

Tempat / Tanggal Lahir: Palembang, 13 Juli 1993

Program Studi : Akuntansi

Alamat Rumah : Jl. Sultan Moh Mansyur RT.025 RW.008

Kec. IB II Palembang

No. Telepon / HP : 0812 15900090

Pekerjaan : Mahasiswi

Nama Ayah : Alm. Achmad Syukri

Nama Ibu : Nuryati

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan

Balanced Scorecard Pada Koperasi Sucofindo Palembang

Penulis

Puput Rahmi